



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração à distância

ELOSÂNGELA ALBANO DE OLIVEIRA

**Gestão por Competências: um estudo com bancários  
acerca do atendimento prestado aos clientes da Agência  
Alfa em Jaru/RO**

Ji-Paraná – RO

2012

ELOSÂNGELA ALBANO DE OLIVEIRA

**Gestão por Competências: um estudo com bancários  
acerca do atendimento prestado aos clientes da Agência  
Alfa em Jaru/RO**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Msc, Vanessa Cabral Gomes

Ji-paraná – RO

2012

Oliveira, Elosângela Albano de.

**Gestão por Competências: um estudo com bancários acerca do atendimento prestado aos clientes da Agência Alfa em Jaru/RO.** Elosângela Albano de Oliveira. – Brasília, 2012.

53 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2012.

Orientadora: Msc, Prof.<sup>a</sup> Vanessa Cabral Gomes, Departamento de Administração.

1. Conceito de Competências. 2. Gestão por Competências. I. Título.

**ELOSÂNGELA ALBANO DE OLIVEIRA**

**Gestão por Competências: um estudo com bancários  
acerca do atendimento prestado aos clientes da Agência  
Alfa em Jaru/RO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da  
aluna

**Elosângela Albano de Oliveira**

Msc, Vanessa Cabral Gomes  
Professora-Orientadora

Msc. Gemaél Chaebo  
Professor-Examinador

Msc. Vanessa Cabral Gomes  
Professor-Examinador

Ji-paraná/RO, 14 de abril de 2012

Dedico este trabalho à minha família: meu marido Carlos e a minha filha Rebeca, que por muitas vezes abandonaram os seus compromissos para me acompanhar nesta jornada.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, primeiramente, que me deu força para concluir esta etapa de minha vida. À instituição financeira – Banco do Brasil S/A, juntamente, com a UNB e demais instituições de ensino, que me proporcionaram a oportunidade de possuir um ensino superior e a expansão de meus horizontes por meio da Educação a Distância (EaD). Aos tutores, que com muita paciência e dedicação, ensinaram-me não somente o conteúdo programado, mas também o sentido da amizade e do respeito. Aos colegas de estudo do pólo de Jiparaná, que me auxiliaram direta e indiretamente nesta busca de conhecimentos. E, ao meu marido Carlos e a minha filha Rebeca, muito amados, os quais estavam sempre ao meu lado nos momentos mais difíceis, o que me incentivou a prosseguir. A todos vocês, a minha sincera gratidão.

“Depois de algum tempo você aprende a diferença [...] aprende que não importa aonde já chegou, mas para onde está indo... mas, se você não sabe para onde está indo, qualquer caminho serve.”

William Shakespeare.

## RESUMO

Devido a globalização e a crescente demanda de clientes e ofertas de produtos e serviços bancários, as instituições financeiras estão investindo cada vez mais no aprimoramento de seus funcionários. O investimento ocorre por meio de cursos técnicos direcionados ao desenvolvimento das competências exigidas para um referido cargo ou função. Este trabalho objetivou identificar o nível de domínio que os colaboradores possuem quanto às competências necessárias para o atendimento bancário no setor negocial. Devido à exigência da instituição financeira em não mencionar o nome da organização, neste estudo a agência pesquisada foi citada como Agência Alfa. A Agência Alfa pertence a uma instituição financeira de grande porte, possui 28 funcionários e encontra-se localizada no município de Jarú, Estado de Rondônia. A metodologia aplicada foi a quantitativa. Para a coleta de dados foi elaborado um questionário estruturado, com questões fechadas, tipo escala *Likert*, de cinco pontos, o qual se baseou na literatura de autores da área e no banco de dados da empresa. No questionário, as competências foram divididas em Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA). Os sujeitos da pesquisa foram 12 colaboradores do setor de atendimento negocial, porém o número de retorno destes foi de apenas 9 questionários devolvidos preenchidos. Para a tabulação dos dados utilizou-se o programa Excel. Os sujeitos do estudo, responderam de maneira taxativa quanto aos três níveis de competências – CHA, pois em todos houve a prevalência de que seria necessário o aprimoramento das competências exigidas. Isso demonstrou o interesse que os funcionários possuem no desenvolvimento da carreira profissional. Por isso, foi sugerida à instituição financeira a elaboração e aplicação de cursos auto-instrucionais e presenciais, além de maior rotatividade dos funcionários nos outros setores da Agência Alfa. Conclui-se que este fator somado à motivação dos funcionários favorece o atendimento por Excelência, a satisfação e fidelização dos clientes, além de contribuir, também, para o desenvolvimento profissional de todos envolvidos neste setor.

Palavras-chave: Competências. Domínio. Atendimento.



## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	9
1.1	Contextualização.....	10
1.2	Formulação do problema .....	11
1.3	Objetivo Geral .....	12
1.4	Objetivos Específicos.....	12
1.5	Justificativa .....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	14
2.1	Conceito de Competências .....	14
2.1.1	Competências Individuais.....	15
2.1.2	Competências Organizacionais .....	17
2.2	Gestão por Competências .....	19
2.2.1	Breve Histórico da Gestão por Competências .....	19
2.2.2	Sistema de Avaliação da Gestão por Competência.....	20
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	24
3.1	Caracterização da organização, setor ou área .....	24
3.2	População e amostra ou participantes do estudo .....	25
3.3	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	25
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	29
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	31
4.1	Grupo selecionado.....	31
4.2	Instrumento de coleta de dados: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) 33	
4.2.1	Conhecimentos.....	34
4.2.2	Habilidades.....	36
4.2.3	Atitudes.....	39
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	42
	REFERÊNCIAS.....	44
	APÊNDICES.....	49
	Apêndice A – Carta de Apresentação da Pesquisa e de Orientação Geral aos Respondentes .....	49
	Apêndice B –Questionário 1 – Escala Tipo <i>Likert</i> .....	50
	Apêndice C – Questionário 1 – Quadro de respostas .....	52

# 1 INTRODUÇÃO

Devido à crescente demanda de clientes e ofertas de produtos bancários, as instituições financeiras estão investindo cada vez mais no aprimoramento de seus funcionários. Contudo, em alguns casos, os cursos técnicos não corroboram para o desenvolvimento individual e profissional de seus colaboradores. Isso ocorre porque as competências aprendidas e desempenhadas, geralmente, não são as exigidas para as atividades executadas.

Este trabalho objetivou identificar os níveis de domínio das competências necessárias para um bom atendimento bancário de acordo com o ponto de vista dos colaboradores da agência Alfa. Para efeito deste estudo, entende-se como atendimento bancário os serviços prestados pelos funcionários de instituição financeira no setor de atendimento negocial<sup>1</sup>.

Como nas normas da empresa é vetado o uso do nome da instituição, a agência pesquisada é mencionada, neste estudo, como “Agência Alfa”.

A Agência Alfa possui 28 (vinte e oito) anos de serviços prestados, conta com 28 (vinte e oito) funcionários, localiza-se no município de Jarú, Estado de Rondônia e pertence a uma instituição financeira nacional de grande porte.

Por meio de pesquisa quantitativa, os funcionários responderam questionário estruturado, com questões fechadas, baseadas na escala de valores, tipo *Likert*<sup>2</sup>, buscando identificar as competências já existentes em seus perfis e quais necessitam ser aprimoradas para o desempenho de suas funções.

Com a identificação do nível de domínio das competências, os colaboradores da Agência Alfa poderão elaborar planos de carreiras para o desenvolvimento profissional, além de desempenhar suas funções de acordo com as expectativas da organização e dos clientes.

---

<sup>1</sup> **Atendimento negocial:** diz respeito ao atendimento personalizado. Os funcionários deste setor atendem aos clientes de maneira personalizada, orientando-os quanto aos serviços e produtos oferecidos pela instituição financeira.

<sup>2</sup> **Escala Lykert:** Elaborada por *Rensis Likert*, a Escala *Lykert* baseia-se na premissa de que a atitude geral se remete às crenças sobre o objeto da atitude, à força que mantém essas crenças e aos valores ligados ao objeto. Corresponde a questionário com itens psicométricos, onde os entrevistados demonstram a sua opinião. Na Escala Lykert ocorre a somatória destes itens, que podem apresentar-se como grau de concordância dos entrevistados relacionado a um determinado assunto.

## 1.1 Contextualização

No cenário da globalização as empresas estão cada vez mais competitivas, isso não é diferente no setor financeiro, onde o diferencial entre as organizações está nos funcionários que elas possuem e estes, por sua vez, remetem ao atendimento prestado aos seus clientes.

Devido à evolução tecnológica e o aumento crescente da competitividade entre as empresas, o termo “competência” vem sendo citado com frequência nas últimas décadas.

A palavra “competência” começou a ser discutida a partir de 1970 quando uma série de debates entre psicólogos e administradores ocorreu nos Estados Unidos para discutir as competências individuais e organizacionais (Fleury e Fleury, 2001). Antes deste período as discussões eram incipientes, pois a administração era baseada nos modelos do Fordismo-Taylorismo, onde as competências eram voltadas apenas para o setor de produção (competências organizacionais), esquecendo-se das demais áreas (competências individuais).

As competências individuais podem ser entendidas “como um construto que engloba diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, influenciados pela experiência, capacitação, educação, história familiar e aspectos demográficos peculiares à pessoa” (Kets De Vries, 1996; Man & Lau, 2000 *apud* Mello *et al.*)<sup>3</sup>. Estas competências também são conhecidas como Conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) e de maneira intrínseca encontram-se ligadas aos fatores motivacionais.

Já as competências organizacionais estão diretamente relacionadas com a visão, missão e cultura da empresa. As competências organizacionais servem para direcionar as estratégias das organizações, envolvem conhecimento tácito, inovação e manipulação correta da tecnologia da informação.

Para se manterem competitivas no mercado a partir da década de 90, as organizações passaram a utilizar como ferramenta de administração a “gestão por competências”. Segundo Chiavenato (2003, p. 7),

Gestão por competências é um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade

---

<sup>3</sup> Competências Empreendedoras de Dirigentes de Empresas Brasileiras de Médio e Grande Porte que Atuam em Serviços da Nova Economia. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v10n4/a03v10n4.pdf> - acesso em 21/11/2011.

e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência, suprimindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis.

O conceito destas competências individuais e organizacionais serve de premissa para a Gestão por Competências.

A Gestão por Competência busca o aprimoramento tanto da organização quanto de seus funcionários. Para isso, utiliza algumas ferramentas como o mapeamento, a avaliação por competências, *feedback*<sup>4</sup>, entre outras. Estas ferramentas analisam as competências técnicas e comportamentais essenciais de um atendimento bancário eficiente. Serve, também, para relacionar o perfil dos atendentes com a função executada.

## 1.2 Formulação do problema

Após a Revolução Industrial surgiram as novas teorias de administração, algumas destas, como fordismo e taylorismo, visavam a produção em quantidade e a automatização da mão de obra (LOCH e CORREIA, 2004). Somente a partir do cientista Elton Mayo é que as relações humanas começaram a ser enfatizadas (CHIAVENATO, 1983).

Na década de 90, com a revolução tecnológica e a globalização, a competitividade entre as organizações aumentaram. Surgiu então o termo Competência que, posteriormente, ampliaram-se para Gestão por Competência, ambas utilizadas para identificação das organizações e de colaboradores que executam suas funções de maneira eficaz e eficientemente.

As organizações implantaram este tipo de gestão e a cada ano vem aprimorando suas formas de avaliação com a finalidade de detectar as perspectivas de seus funcionários sobre sua Gestão por Competências (BRANDAO *et al*, 2008) além da realização de pesquisas exploratórias para percepção das necessidades dos clientes. Devido a estes fatos foram desenvolvidos novos cursos para treinamentos e desenvolvimento de competências específicas.

---

<sup>4</sup> *Feedback* é aqui entendido como retorno, resposta, opinião.

Com o aumento da demanda de clientes e da oferta de produtos e serviços financeiros, a criação da “Lei da Fila<sup>5</sup>” e da conscientização dos clientes quanto a seus direitos como consumidores, somadas à satisfação do preenchimento das necessidades individuais dos colaboradores da Agência Alfa surge a seguinte questão: ***Qual o nível de domínio dos funcionários quanto as competências necessárias ao setor de atendimento negocial para executar um atendimento eficiente na Agência Alfa na cidade de Jarú?***

Em virtude disso, este estudo visa buscar, não somente a resposta para a questão citada, como também, sugerir alternativas de melhoria no atendimento de agência pertencentes ao ramo financeiro.

### **1.3 Objetivo Geral**

Identificar, sob o ponto de vista dos colaboradores, o nível de domínio das competências que são necessárias aos funcionários do setor atendimento negocial da Agência Alfa, para a execução de um atendimento eficiente.

### **1.4 Objetivos Específicos**

Identificar o nível de domínio dos funcionários da Agência Alfa quanto às competências pertencentes à área do conhecimento;

Identificar o nível de domínio dos funcionários da Agência Alfa quanto às competências pertencentes à área da habilidade;

Identificar o nível de domínio dos funcionários da Agência Alfa quanto às competências pertencentes à área da atitude.

---

<sup>5</sup> Lei da fila: lei que obriga os estabelecimentos bancários a atenderem os clientes em até 15 minutos, e em alguns casos, em até 20 minutos.

## 1.5 Justificativa

Este estudo visa a identificação o nível de domínio dos funcionários da Agência Alfa, localizada na cidade de Jarú, Estado de Rondônia, quanto às competências necessárias para o setor de atendimento comercial.

O atendimento ao cliente é um tema bastante discutido atualmente. Muitas organizações empenham-se em aprimorar e buscar a Excelência Organizacional. Um dos caminhos percorrido para atingir a Excelência corresponde a aquisição e desenvolvimento de competências, as quais podem ser de caráter organizacional e individual.

No município de Jarú, em decorrência do crescimento populacional e da expansão econômica, faz-se necessário a análise do atendimento prestado pela Agência Alfa. Com a finalidade de verificar se o tipo de atendimento prestado encontra-se de acordo com as necessidades e com o desenvolvimento da cidade. Além da constatação da existência de outros fatores influentes como o debate do cumprimento da “lei da fila”, a qual se refere ao tempo em que os atendimentos vêm sendo executada, a verificação da satisfação e fidelização dos clientes e ao desenvolvimento profissional dos funcionários voltados para esta área.

Uma organização aprimora-se por meio da identificação e execução das competências, quer seja dela mesma e de seus colaboradores. A correta identificação e execução das competências exigidas para o desempenho das funções dos níveis de atendimento proporcionam à instituição financeira a aquisição de novos clientes, a fidelização dos clientes já existentes e o reconhecimento da sociedade e de seus colaboradores. Para os colaboradores da empresa, a identificação dos níveis de domínio destas competências gera fatores motivacionais e, conseqüentemente, favorece o aprendizado e o desenvolvimento de sua carreira profissional. Em contrapartida, os clientes também ganham, pois passam a usufruir de um atendimento de qualidade superior, eficiente e eficaz.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Diante da globalização, da tecnologia da informação e da inovação, a Administração passou por vários períodos de transição como o Fordismo, o Taylorismo e as Relações Humanas. E somente a partir desta última é que os trabalhadores passaram a ser vistos como “recursos” valiosos para as organizações e não apenas como máquinas voltadas ao processo produtivo (CHIAVENATO, 1983). Posteriormente, o termo Competência foi inserido neste contexto como um diferencial nas organizações, o qual trouxe vantagens competitivas e novas estratégias para as empresas (BARNEY, 1991 *apud* MARTINS, 2009). As competências são classificadas como individuais e organizacionais. A combinação ou o somatório destas competências resultam no termo conhecido como Gestão por Competências.

### 2.1 Conceito de Competências

Competência, um tema muito discutido nas organizações, possui vários conceitos, contudo nem todos corretos (HERRANZ e VEGA, 1999).

Alguns autores relacionam as competências com o desenvolvimento de determinadas tarefas desempenhadas na organização e com o cargo ocupado pelos indivíduos (MCCLELLAND, 1973 *apud* Bruno-Faria e Brandão, 2003). Outro autor que corrobora para esta linha de raciocínio é Sandberg (1996, p. 411), o qual diz que “a noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente a aquisição de atributos”. Bruce (1996, p.6) reforça este pensamento quando afirma que “Competência é o resultado final da aprendizagem.”

Por outro lado, esta idéia é contestada por alguns autores, como (Spencer e Spencer, 1993 *apud* Faria e Brandão, 2003), os quais argumentam que “a competência refere-se às características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho.” Durand (1998, p. 3) menciona as competências como um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”.

E, Becker et al. (2001, p. 156) afirmam que as “Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas.” Estes autores sugerem que tais fatores estejam ligados diretamente à Motivação que cada indivíduo possui. Estas competências seguem uma hierarquia como demonstra a figura a seguir:



Figura 1: Hierarquia das Competências  
Fonte: Adaptado de HERRANZ e VEGA (1999)

Outra vertente trata o tema Competências sob uma ótica mais sistêmica, ou seja, tenta unir os fatores “Organização” e “Indivíduo” como itens interdependentes, como por exemplo, pode-se citar a definição de Competências elaborada por Fleury e Fleury (2000, p. 21): “Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” O importante neste tipo de análise é que o indivíduo torna-se um diferencial para a organização, tornando-as mais atrativas e competitivas perante seus colaboradores e clientes.

### 2.1.1 Competências Individuais

Como foram citadas anteriormente, as competências possuem uma hierarquia e muitos conceitos que as definem. As competências individuais,



seguindo a linha fordista e taylorista, correspondem a três eixos interligados e que determinam as suas dimensões. Estes eixos são formados por: Conhecimento, Habilidades e Atitudes (CHA). Como demonstrado na figura 2:

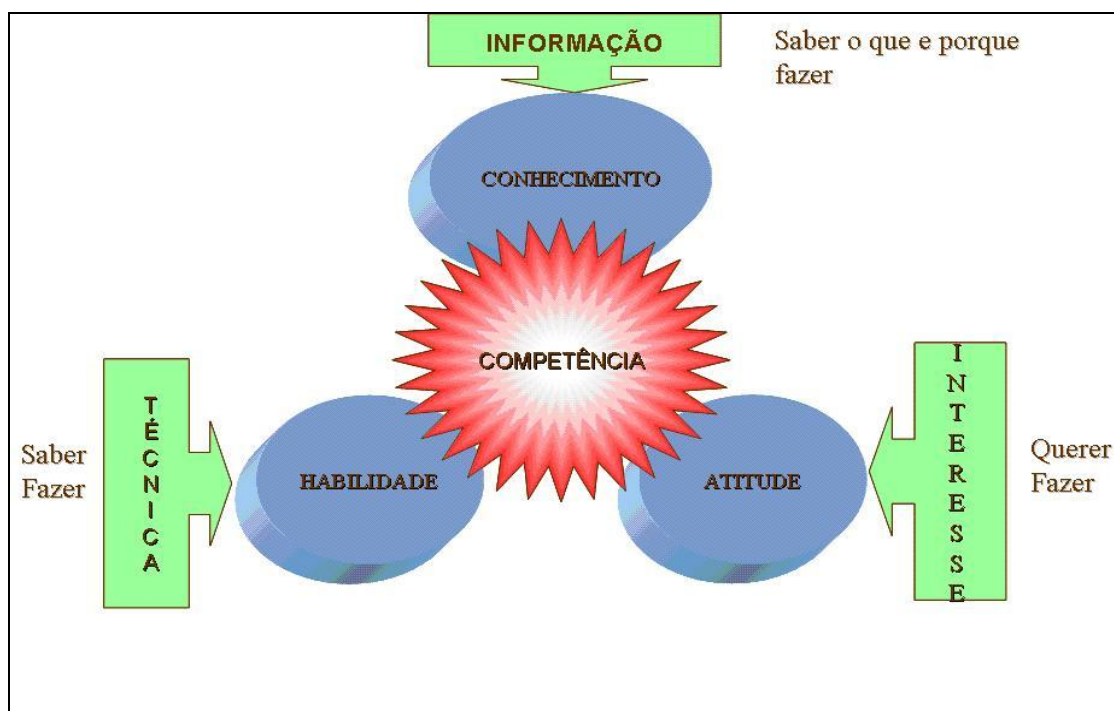


Figura 2 – Dimensões de Competências  
Fonte: Durand com adaptações (1998) de Brandão

Conforme Rabaglio (2001), estas letras correspondem as seguintes definições:

**C = CONHECIMENTO** = refere-se aos conhecimentos e informações que um indivíduo possui ou adquiriu no decorrer de sua vida, quer seja por meio de livros ou outros instrumentos, quer seja pela experiência pessoal diante de uma situação. O verbo relacionado ao conhecimento é “Saber”;

**H = HABILIDADE** = corresponde ao domínio, à técnica na execução de determinada tarefa. A locução verbal que representa habilidade é “Saber fazer”;

**A = ATITUDE** = consiste nos comportamentos que temos diante de situações do nosso cotidiano e das tarefas que desenvolvemos no nosso dia-a-dia. Estes comportamentos demonstram o interesse que o indivíduo possui em resolver determinadas situações encontradas durante sua rotina de trabalho. “Querer fazer” é a locução verbal destinada à atitude.

As competências combinam conhecimento e habilidades; representam tanto a base dos conhecimentos tácitos quanto o conjunto de habilidades, necessários

para a realização de ações produtivas (PRAHALAD e HAMEL, 1990). Segundo Faria e Brandão, 2003 *apud* Le Boterf, 1995, a competência emerge da situação que a precede e se legitima na eficácia alcançada e reconhecida. Essa linha reforça a importância do terceiro componente da competência, “atitude”, tendo por base o CHA.

Fleury e Fleury (2001, p. 21) definem o conceito envolvido na competência individual como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Estes saberes somados ao CHA sugerem a complementação do conceito de competências individuais, como demonstra a figura 3:

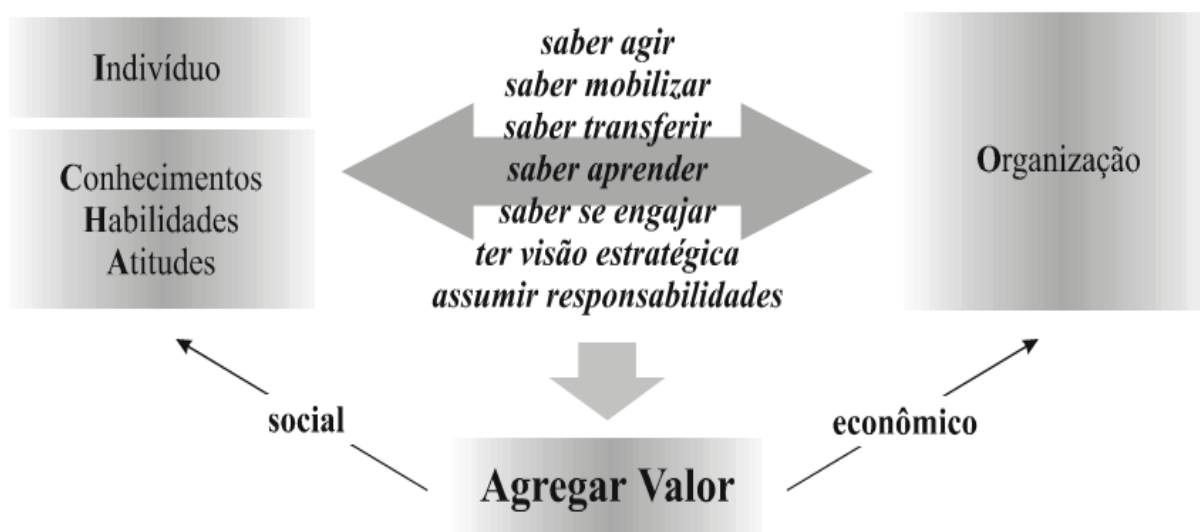


Figura 3: Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização  
Fonte: Fleury e Fleury (2001, p.6)

### 2.1.2 Competências Organizacionais

Assim como ocorre nas competências individuais, o conceito de competências organizacionais possui várias definições. Para Harb (2001), as competências empresariais e organizacionais são as competências aplicadas a diferentes objetivos e formas de organização e gestão empresarial. Prahalad e Hamel (1990), definem as competências organizacionais como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que

geram um diferencial competitivo para a organização. Observa-se que ambos os autores sugerem em suas definições, que as competências organizacionais são fatores combinados entre si que determinam a estratégia da organização com o propósito de agregar valores e torná-la mais competitiva (Figura 3).

Alguns autores identificaram uma variedade de competências necessárias à organização. Não são unânimes nas escolhas destas, entretanto há um consenso quanto a existência de algumas.

Quanto a *Core competences* ou competências essenciais, também pode ser confundida ou fundida aos conceitos de competências básicas, de rotina e distintivas. Isso pode ser percebido nas citações de Harb (2001), o qual considera estas competências como as principais de gestão empresarial, comuns a todas as áreas ou a um conjunto delas. Nisembaum (2000) *apud* Faria e Brandão (2003), argumenta que estas são pré-requisitos que a empresa precisa ter para administrar com eficácia, pois contribui para a capacidade de expansão da organização. Possui valor percebido pelo cliente e não podem ser facilmente imitadas pelos concorrentes. Este último trecho diverge do entendimento de Vollmann (1996), o qual diz que, apesar de serem necessárias para o sucesso negocial, estas competências são comuns aos concorrentes imediatos.

As competências gerenciais, de gestão e requeridas pelos cargos tratam, basicamente, do uso racional dos recursos disponíveis da organização, bem como o aprimoramento e a capacitação dos funcionários para o desempenho eficiente e eficaz de suas funções.

Diversos Conceitos sobre Competências Organizacionais, Zarifian (1999) *apud* Meneses *et al.* (2006), descrevem as cinco competências na organização:

- a) Competências sobre processos - os conhecimentos sobre o processo de trabalho;
- b) Competências técnicas - conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- c) Competências sobre a organização - saber organizar os fluxos de trabalho;
- d) Competências de serviço - busca aliar a competência técnica à avaliação do impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor;
- e) Competências sociais - Saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. O autor identifica três domínios dessas competências: autonomias, responsabilidade e comunicação.

Além destas competências, outras são mencionadas como imprescindíveis às organizações, como, por exemplo, as terceirizáveis que podem ser desempenhadas por fornecedores ou parceiros de negócio (VOLLMAHN, 1996).

Observa-se que a identificação e a aplicação das competências organizacionais dependem da realidade em que a empresa encontra-se, ou seja, da realidade da organização, haja vista que uma realidade de um determinado local não se aplica a outro. Há competências que foram criadas e desenvolvidas por filiais de empresas e que são intransferíveis, pois permite a resolução de um problema específico. Por outro lado, a matriz da empresa possui competências básicas, essenciais e rotineiras aplicáveis a outra realidade de mercado, sendo assim possível sua transferência para as filiais sem que haja problema de ajuste.

## **2.2 Gestão por Competências**

### **2.2.1 Breve Histórico da Gestão por Competências**

Assim a Gestão por Competência surgiu a partir dos conceitos estabelecidos para o termo “competências” e da evolução da Gestão de Pessoas. As organizações depararam-se com a necessidade de alterar sua maneira de gerenciar. Para manter-se competitiva, resolveram alterar a maneira de administrar tanto o capital financeiro quanto o capital intelectual que lhes pertenciam.

Semelhante ao conceito de competências, a palavra gestão não é definida com exatidão. Entende-se, no entanto, que gestão corresponde a utilização de maneira racional dos recursos disponíveis para otimização da organização. Então como seria definida a gestão por competências?

Cabone *et al* (2005, p. 2) descreve a gestão por competência como “uma metodologia de orientação empresarial para o mercado e para o cliente, voltada para o desenvolvimento sistemático das competências profissionais das equipes e dos funcionários.” A gestão por competências encontra-se diretamente relacionada com a visão e missão da organização. Seu objetivo é facilitar a tomada de decisões e a consecução dos objetivos organizacionais; orientar o processo de desenvolvimento profissional e contribuir com o planejamento da carreira.

### 2.2.2 Sistema de Avaliação da Gestão por Competência

Algumas instituições financeiras implantaram o sistema de avaliação formal de seus funcionários a partir da década de 1940. Apesar de conter itens que abordava o desenvolvimento profissional, este tipo de avaliação não os analisava adequadamente e contemplava as informações correspondentes à personalidade e disciplina. Em decorrência deste fato, esta fonte de avaliação não contribuía para o desenvolvimento profissional dos funcionários na organização, pois era considerada muito vaga, sem objetividade.

Somente depois, por meio de observações, foi instituída uma forma de avaliação, a qual foi considerada de caráter informativo e formativo. Este tipo de avaliação fazia correspondência às Metas estabelecidas pela organização. O problema é que houve várias distorções neste processo de avaliação, como por exemplo, a ausência de metas e a unilateralidade no processo de avaliação.

Durante a década de 1990, em decorrências destes fatos equivocados, foi elaborado o novo método de avaliação funcional, a qual tratou de enfatizar a palavra “desempenho” em sua redação. Foram reformuladas as ações referentes a treinamentos, seleção e desempenho. Muitos itens melhoraram, entretanto alguns erros existentes nos métodos anteriores ainda persistiram e outros novos surgiram, como por exemplo, a ausência de *feedbacks*.

Então, diante dos acontecimentos mundiais como a evolução tecnológica e o aumento da competitividade no cenário organizacional, por intermédio de pesquisas realizadas, estabeleceram-se um novo método de avaliação baseado na Gestão por Competência. O sistema consiste na avaliação 360°, onde o funcionário é avaliado por várias fontes, inclusive ele próprio, como demonstra a figura 4:



Figura 4: Avaliação baseada na Gestão de Desempenho por Competências em 360°  
 Fonte: CARBONE (2008, p. 27)

A avaliação 360° permite que sejam identificadas as competências necessárias à organização e ao desempenho do colaborador desta. Outro fato positivo é que o funcionário identifica quais competências possui e quais necessitam ser desenvolvidas para que o mesmo obtenha sucesso na carreira profissional. Na Gestão por Competências, as facilidades nas tomadas de decisões gerenciais tornam-se mais seguras, pois são analisadas sob as perspectivas apresentadas a seguir:

- **Financeira:** Competências e metas relacionadas à performance de resultados econômico-financeiro (rentabilidade, eficiência, risco, etc);
- **Processos Internos:** Competências e metas relacionadas ao conjunto de objetivos e indicadores de inovação e mudança nos produtos e processos operacionais da Empresa que possibilitam a viabilização dos resultados corporativos;
- **Sociedade:** Competências e metas que dizem respeito à condução ética dos negócios, ao compromisso com o desenvolvimento social das comunidades em que a organização se insere e ao esforço em conscientizar e envolver os públicos de relacionamento em questões voltadas à responsabilidade socioambiental;
- **Comportamento Organizacional:** Competências e metas relacionadas a desenvolvimento profissional, carreira, relações de trabalho, saúde e qualidade de vida. Tem a premissa de que o relacionamento e o comprometimento entre a Empresa e os funcionários produzem reflexos no desempenho profissional e organizacional;
- **Clientes:** Competências e metas relacionadas a clientes, que contribuem para potencializar resultados financeiros e a sustentabilidade dos negócios. Tem como pressuposto a identificação dos segmentos que a Empresa se propõe a atender e respectiva proposta de valor a cada um desses segmentos.

Por meio destas 5 perspectivas apresentadas, fez-se o mapeamento das competências necessárias à organização e aos seus colaboradores para atingir seus objetivos. Serviu, também, para traçar novas diretrizes para atuação no mercado e definição de estratégias negociais. Estas competências foram classificadas, por algumas instituições financeiras, em: Fundamentais; Gerenciais e Específicas.

As competências Fundamentais são as que englobam todas as perspectivas de desempenho e que todos os funcionários devem expressar. É constituída de 9 competências.

As competências Gerenciais, como o próprio nome sugere, devem ser expressas pelos funcionários de nível gerencial. São sete (07) ao todo, as competências designadas como gerenciais.

As competências Específicas variam de acordo com a área de atuação na unidade e com o papel ocupacional desempenhado pelo funcionário. Tanto as competências Específicas quanto as Gerenciais não estão, necessariamente, presentes nas cinco (05) perspectivas de desempenho.

Hamel e Prahalad (1995) propõem algumas competências essenciais para os serviços financeiros, ilustradas na figura 5, a seguir:



Figura 5: Competências essenciais em serviços financeiros  
Fonte: Hamel; Prahalad (1995, p.260) *apud* Cardoso e Matos

Apesar das organizações possuírem suas competências desde a gênese, pode-se acrescentar que estas vivem num processo constante de enriquecimento e renovação. As organizações possuem, além de capital financeiro, capital intelectual.

O capital intelectual é concedido através de pessoas, as quais nesse processo de troca com a organização agregam valores e lhes conferem vantagens competitivas (DUTRA, 2001).



### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Segundo Triviños (1992), os três tipos de pesquisas são: exploratória, descritiva e experimental (ou explicativa). Este estudo utilizou a pesquisa exploratória e descritiva na busca das informações.

A pesquisa exploratória tem como finalidade ampliar conhecimento do tema que se deseja estudar. Ela busca compreender a execução dos mecanismos e fatores existentes e imprescindíveis para a realização de determinada atividade.

Na pesquisa descritiva, como o próprio nome sugere, há uma “descrição detalhada dos fatos e fenômenos de uma determinada realidade” (Triviños, 1987, p. 100).

Quanto à natureza das variáveis, realizou-se a pesquisa quantitativa. Na pesquisa quantitativa ocorre a busca da tabulação dos dados (opiniões, informações, etc.) em números, mensurando-os estatisticamente no estudo.

Os dados coletados foram mistos (primários e secundários). Os dados primários corresponderam àqueles adquiridos por meio de questionário aplicado diretamente a um público específico, neste caso aos funcionários do atendimento negocial. Os dados secundários dizem respeito à análise de documentos e banco de dados das empresas. Estes serviram para realizar o mapeamento das competências exigidas pela organização para o atendimento negocial.

Para a tabulação e análise dos dados, foi utilizado o programa Excel®.

#### **3.1 Caracterização da organização, setor ou área**

O objeto de estudo deste trata-se da Agência Alfa, localizada na cidade de Jaru, Estado de Rondônia. Esta possui, aproximadamente, 28 anos na cidade de Jaru e contém 28 funcionários. O setor de atendimento negocial conta com 12 colaboradores. Sendo quatro comissionados e 8 postos efetivos.

### **3.2 População e amostra ou participantes do estudo**

Este estudo buscou analisar a percepção dos funcionários da Agência Alfa, localizada no município de Jarú, Estado de Rondônia, quanto ao domínio das competências necessárias para a prestação de um atendimento eficiente e eficaz.

O setor de atendimento negocial contém 12 funcionários. Os colaboradores deste setor foram escolhidos de acordo com as funções exercidas inerentes ao atendimento prestado no ambiente interno (negocial). Destes, quatro são comissionados e 8 postos efetivos. Estes funcionários, sob o ponto de vista individual, forneceram informações de grande relevância a respeito dos fatores determinantes num atendimento por excelência.

As variáveis desta pesquisa foram analisadas sob o ponto de vista da empresa, representada por funcionários do atendimento negocial, por meio de suas interpretações:

- As competências exigidas para o desempenho da função de atendimento;
- Tempo de serviço na empresa;
- Atividades desempenhadas no nível de atendimento negocial, ou seja, do atendimento interno aos clientes.

### **3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

A coleta de dados primários foi realizada por meio de questionário estruturado, com questões fechadas (escala de valores), cujos itens foram formatados a partir de pesquisa bibliográfica, documental (sobre os pressupostos, características e aplicações do modelo de gestão de desempenho) realizadas com os funcionários.

Os instrumentos utilizados para coletar dados secundários foram: banco de dados da organização em estudo, análise documental, entre outros. Os dados secundários serviram para identificação das competências exigidas para o atendimento negocial sob o ponto de vista da empresa.

De acordo com Hamel e Prahalad (1995) as competências essenciais para serviços financeiros consistem em: “Gerenciamento de Relacionamentos;

Processamento de Transações; Gerenciamento do Risco; Câmbio; Engenharia Financeira; Habilidades Comerciais; Gerenciamento de Investimento; Telesserviços; Captação de Informação sobre Clientes.”

Partindo deste pressuposto, foi feita uma pesquisa exploratória, utilizando técnicas de observação para identificar, nas atividades desempenhadas pelos colaboradores, as competências necessárias inerentes ao atendimento negocial. A exploração deu-se por observação informal das atividades desempenhadas no atendimento negocial:

Segundo MATTAR (1996, p. 18-23), a pesquisa exploratória pode utilizar vários métodos, como levantamento de dados em fontes secundárias, estudos de casos selecionados e observação informal. Assim, uma pesquisa exploratória seria justificada pela necessidade de compreensão do tema da pesquisa, a partir dos fenômenos levantados pela literatura e refletidos no instrumento de pesquisa, para sustentar as discussões posteriores.( MATTAR, 1996 *apud* NASCIMENTO e BERNARDIM, 2007).

Finalizada a fase de observação, foi feita a análise das atividades desempenhadas pelos funcionários do setor negocial e constatou que as competências essenciais ao atendimento são praticamente as mesmas citadas por Hamel e Prahalad (1995), exceto o Telesserviço que fica sob responsabilidade das centrais de atendimento.

Posteriormente, buscou-se identificar as competências organizacionais. A instituição financeira nacional, a qual a Agência Alfa é subordinada, utiliza a avaliação das competências baseada no modelo gerencial denominado *Balanced Scorecard* (BSC), proposto por Kaplan & Norton (1997), que visa estabelecer, demonstrar e mensurar por meio de indicadores financeiros e não financeiros, a orientação estratégica da organização a partir das 5 perspectivas de desempenho de maior interesse da empresa (p.21). Para cada item desta perspectiva são distribuídas competências fundamentais e específicas, como demonstra o quadro a seguir:

PERSPECTIVAS	COMPETÊNCIAS	
	Fundamental	Específica
<b>Clientes</b>	Presta atendimento com cortesia e agilidade, disponibilizando soluções adequadas às expectativas do cliente (interno ou externo) e às orientações do Banco.	<p>Orienta os clientes e usuários a respeito da utilização de canais alternativos de atendimento, argumentando sobre as vantagens da conveniência e agilidade.</p> <p>Demonstra compromisso com a satisfação dos clientes, apresentando soluções das demandas em tempo hábil, com foco na fidelização e rentabilidade.</p>
<b>Financeira</b>	<p>Realiza suas atividades de trabalho, demonstrando conhecimento de produtos, serviços, processos e aplicativos de informática relacionados a sua área de atuação.</p> <p>Identifica e aproveita oportunidades para o Banco, analisando o ambiente interno e o externo.</p>	Identifica clientes com maior potencial de negócios buscando atender expectativas, gerar satisfação e rentabilização.
<b>Comportamento Organizacional</b>	<p>Relaciona-se com colegas, de forma cordial e profissional, a fim de promover um bom clima de trabalho.</p> <p>Implementa ações voltadas para o seu desenvolvimento profissional.</p>	-----
<b>Processos Internos</b>	<p>Comunica-se (por escrito e oralmente) de forma clara, objetiva e acessível ao interlocutor.</p> <p>Identifica riscos na realização das atividades sob sua responsabilidade e implementa ações adequadas.</p> <p>Desenvolve suas atividades de forma organizada, para concluí-las com qualidade e no tempo previsto, possibilitando a</p>	-----

	continuidade do processo de trabalho.	
	Adota medidas para organização e padronização do atendimento, de acordo com as orientações e ferramentas disponíveis.	-----
<b>Sociedade</b>	Direciona suas ações, levando em consideração os impactos sociais, ambientais e econômicos e os princípios de responsabilidade socioambiental adotados pelo Banco.	-----

Quadro 1: Competências organizacionais

Fonte: Sistema de Informação da Agência Alfa

De acordo com estas informações e com a revisão de literatura acerca das competências descritas por autores da área, foi elaborado um questionário contendo 22 questões fechadas, baseado na Escala *Likert*, de 5 pontos, o qual concede valores para os conceitos que variam de 1 - Não se aplica, 2 - Não possuo domínio, 3 - Posso domínio, mas preciso aprimorar, 4 - Domino completamente, 5 - Domino além das expectativas. Além de outras características dos colaboradores como sexo, faixa etária, estado civil, tempo de serviço bancário.

Junto ao questionário seguiu um texto de explicação sobre o estudo, conforme pode ser visualizado no apêndice A. As competências foram analisadas pela validação semântica das perguntas e, embora se reconheça que haja competências individuais e organizacionais, o questionário visa identificar somente as individuais. Para isso, as competências individuais foram mapeadas partindo do pressuposto do “CHA”.

O instrumento de pesquisa para o mapeamento das competências seguiu, com algumas adaptações, a base teórica das orientações expostas em Duarte et al. (2007) *apud* Barbalho (2011); Faria et al. (2005) e Valentim (2004), que foi constituído tendo em vista os campos inerentes a função dos funcionários da Agência em estudo e envolveu: formação, tempo de atuação na empresa, necessidade de educação continuada. Como demonstrado no exemplo:

### Exemplo de Escala Tipo *Likert*

Assinale um número de UM a CINCO, na escala à direita de cada item, a fim de indicar o quão importante você considera cada competência.

Veja a escala ao lado:

- 1 - Nem um pouco importante
- 2 - Pouco importante
- 3 - Medianamente importante
- 4 - Muito importante
- 5 - Totalmente importante

COMPETÊNCIAS	ESCALA				
1. Comunicar-se com o cliente, de forma clara e objetiva.	1	2	3	4	5
2. Calcular o risco inerente a negócios.	1	2	3	4	5
3. Operar aplicativos e sistemas de informação.	1	2	3	4	5
4. Argumentar com o cliente, de maneira convincente.	1	2	3	4	5
5. Identificar oportunidades negociais.	1	2	3	4	5

FIGURA 6: Exemplo de Escala Tipo *Likert*.

Fonte: Brandão & Bahry (2005), Pasquali (1999) e Guimarães, Bruno-Faria & Brandão (2006).  
Disponível em <<http://pt.scribd.com/doc/55828909/22/Validacao-Semantica-do-Instrumento-de-Coleta-de-Dados>>

### 3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os procedimentos de coleta de dados ocorreram por meio de questionário com perguntas estruturadas. As entrevistas seguiram os pressupostos utilizados por Câmara (2007) *apud* Bardin (2004),

onde são obedecidas às regras de **exclusão mútua** – cada elemento só pode existir em uma categoria; **homogeneidade** – para definir uma categoria, é preciso haver só uma dimensão na análise e se existirem diferentes níveis de análise, eles devem ser separados em diferentes categorias; **pertinência** – as categorias devem dizer respeito às intenções do investigador, aos objetivos da pesquisa às questões norteadoras, às características da mensagem, etc.; **objetividade e fidelidade** – quando as categorias são bem definidas, os índices e indicadores que determinam a entrada de um elemento numa categoria são bem claros, não há distorções devido à subjetividade dos analistas; **produtividade** – as categorias são produtivas quando os resultados são férteis em inferências, em hipóteses novas, em dados exatos.

O roteiro de perguntas e planejamento da realização da entrevista de acordo com Brandão & Bahry (2005) *apud* Brandão, Lodi (1991) e Richardson (1999), ocorreu da seguinte forma:

- Agendamento das entrevistas, exposição ao respondente do objetivo do trabalho e a importância de sua colaboração;

- Garantia do anonimato para quaisquer declarações, dando caráter pacífico e cooperativo à entrevista;
- Valorização da participação do respondente, respeitando seus pontos de vista;
- Estabelecimento da relação de empatia evitando a tendência de projetar no interlocutor suas próprias idéias e sentimentos;
- Liberdade de opinião e expressão para os respondentes; e
- Transcrição, análise do conteúdo e interpretação das respostas dos entrevistados.

Para a coleta de dados secundários utilizou-se a análise do banco de dados das organizações. E, para a tabulação e análise dos dados primários, foi utilizado o programa Excel<sup>®</sup>.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Grupo selecionado

Para obter a resposta à pergunta deste estudo: “***Qual o nível de domínio dos funcionários quanto às competências necessárias ao setor de atendimento negocial para executar um atendimento eficiente na Agência Alfa na cidade de Jarú?***” foi distribuído o questionário para 12 colaboradores do setor de atendimento negocial da Agência Alfa. Contudo, somente 9 funcionários responderam o instrumento de pesquisa totalizando 75% da população escolhida, como demonstra a tabela 1:

Tabela 1: Questionários enviados

Cargo	Questionários enviados (n)	Questionários devolvidos (n)
Comissionado	4	2
Posto Efetivo	8	7
Total	12	9

Fonte: Dados da pesquisa

A distribuição do questionário foi feita na Agência Alfa, após o horário de expediente dos colaboradores, exceto 1 que foi enviado via email. A devolução do questionário foi marcada para o dia posterior da entrega.

O questionário contou com algumas variáveis, que foram analisadas sob o ponto de vista da empresa, representado por funcionários do setor de atendimento negocial. Algumas destas variáveis correspondem ao sexo, grau de instrução, idade e tempo de serviço no Banco, aqui demonstradas nas tabelas 2, 3, 4 e 5, respectivamente:



Tabela 2: Caracterização da população do Estudo segundo variável Sexo

Sexo	Posto Efetivo		Comissionado		Total	
	f	%	f	%	f	%
Masculino	2	22,22%	1	11,11%	3	33,33
Feminino	5	55,56%	1	11,11%	6	66,67%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>77,78%</b>	<b>2</b>	<b>22,22%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Do universo dos sujeitos da pesquisa, o qual é composto por 9 elementos, o público do sexo feminino destacou-se do masculino por representar o dobro de elementos no total. Entretanto a maioria dos cargos comissionados é preenchida por funcionários do sexo masculino, equiparando-se aos de sexo feminino somente no público que responderam o questionário.

Tabela 3: Caracterização da população do Estudo segundo o Grau de Instrução

Formação	Posto Efetivo		Comissionado		Total	
	f	%	f	%	f	%
Ensino Médio	2	22,22%	-	-	2	22,22%
Graduação	5	55,56%	1	11,11%	6	66,67%
Pós Graduação	-	-	1	11,11%	1	11,11%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>77,78%</b>	<b>2</b>	<b>22,22%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Dos colaboradores que participaram da pesquisa na Agência Alfa, tanto os que possuem graduação quanto os de pós-graduação informaram que a conclusão destes cursos ocorreu antes do ingresso ao atendimento bancário. Enquanto que os funcionários que contém somente o ensino médio, alegaram que a sequência da formação profissional tornou-se um tanto difícil, haja vista não dispor de tempo para se dedicar e a bolsa de estudo ofertada pelo Banco é limitada e bastante concorrida. A avaliação por competência é uma ferramenta de suma importância neste processo, pois o funcionário que apresenta pontuação elevada possui maior probabilidade de adquirir as bolsas de estudos e dar sequência à formação profissional.

Tabela 4: Caracterização da população do Estudo segundo a Faixa Etária

Idade	Posto Efetivo		Comissionado		Total	
	f	%	f	%	f	%
18 a 25	-	-	-	-	-	-
26 a 35	4	44,44%	-	-	4	44,44
36 a 45	3	33,32%	1	11,12%	4	44,44
46 a 55	-	-	1	11,12%	1	11,12
> 55	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>77,76%</b>	<b>2</b>	<b>22,24%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

O *staff* do atendimento negocial é composto, na maioria dos casos, de sujeitos com a faixa etária que variam de 26 a 45 anos.

Tabela 5: Caracterização da população do Estudo segundo o Tempo de Serviço Bancário

Tempo de Serviço no Banco	Posto Efetivo		Comissionado		Total	
	f	%	f	%	f	%
Até 5 anos	7	77,78%	-	-	7	77,78%
De 6 a 10 anos	1	11,11%	-	-	1	11,11%
De 11 a 20 anos	-	-	-	-	-	-
Acima de 20 anos	-	-	1	11,11%	1	11,11%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>88,89%</b>	<b>1</b>	<b>11,11%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

O setor de atendimento negocial é composto quase que na sua totalidade de colaboradores que possuem até 5 anos de serviços bancários. Estes com idades de 26 a 35 anos.

## 4.2 Instrumento de coleta de dados: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA)

Para a coleta de dados utilizou-se como instrumento um questionário contendo questões fechadas sobre competências (Conhecimentos, Habilidades e

Atitudes). Estas competências basearam-se na literatura de autores da área e nas competências organizacionais citadas no apêndice B.

A análise dos dados baseou-se nas competências organizacionais sob as cinco perspectivas (clientes, financeira, comportamento organizacional, processos internos e sociedade) e no serviço desempenhado pelos colaboradores do setor de atendimento negocial da Agência Alfa.

No questionário, as competências foram listadas e divididas em 22 questões distribuídas em Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.

Os funcionários se auto-avaliaram de acordo com a Escala *Likert*, a qual atribuiu valores com a finalidade de designar conceitos (1 - Não se aplica, 2 - Não possuo domínio, 3 - Possuo domínio, mas preciso aprimorar, 4 - Domino completamente, 5 - Domino além das expectativas) para as competências listadas para um bom atendimento bancário.

#### 4.2.1 Conhecimentos

O campo “conhecimentos” foi dividido em quatro itens. Estes abordaram os conhecimentos adquiridos na organização, quanto aos produtos oferecidos pela organização; os serviços e canais alternativos; os aplicativos de informática; os processos internos (normas da organização, riscos, etc.).

Tabela 6: Conhecimentos

CONHECIMENTOS	1-Não se aplica	2-Não possuo domínio	3-Possuo domínio, mas preciso aprimorar	4-Domino completamente	5-Domino além das expectativas
produtos oferecidos pela organização	0%	0%	100%	0%	0%
serviços e canais alternativos	0%	0%	77,8%	22,2%	0%
aplicativos de informática	0%	0%	77,8%	22,2%	0%
processos internos (normas da organização, riscos, etc.)	0%	11,1%	88,9%	0%	0%
<b>Total</b>	<b>0%</b>	<b>2,8%</b>	<b>86,1%</b>	<b>11,1%</b>	<b>0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto aos conhecimentos relacionados aos **produtos oferecidos pela organização**, 100% dos colaboradores que responderam o questionário foram taxativos ao assumirem que precisam aprimorar esta competência. Isto ocorre, provavelmente, porque o Banco investe em novos nichos do mercado e desenvolvem produtos para públicos específicos constantemente, ou seja, há sempre um produto novo a ser ofertado e aprendido.

No que diz respeito aos **serviços e canais alternativos** observou-se que a variação percentual corresponde, exatamente, a mesma que a de **aplicativos de informática**, onde 22,2% disseram que dominam completamente esta competência, enquanto 77,8% afirmaram que apesar de dominar possuem necessidade de maior conhecimento na área. Pode-se constatar que o total de 77,8% ocorreu em sujeitos que possuem menos de cinco anos de serviço bancário e que estes correspondem a mais da metade do quadro de colaboradores do setor de atendimento negocial da Agência Alfa.

Na competência relacionada aos **processos internos** 88,9% concordam que detêm um conhecimento regular desta competência sendo necessária para o seu desenvolvimento a educação formal e a experiência profissional, neste valor inclui-se os colaboradores de cargo comissionado. Por outro lado um total de 11,1% informaram que não possuem domínio de *compliance*.

As competências relacionadas ao conhecimento (Gráfico 1), demonstraram que 100% dos funcionários que responderam o questionário, concordam que precisam aprimorar-se quanto aos produtos e serviços oferecidos pelo Banco à clientela e usuários. Este fato demonstra que os funcionários demonstraram interesse para o desenvolvimento profissional. Quanto a este fato, sugere-se maior número de cursos presenciais, do tipo “Fazendo e Aprendendo” (FAZAP), onde por meio da teoria (explanação das normas) e da prática (por meio de simulações) os funcionários venham adquirir maior conhecimento e segurança quanto aos produtos e serviços a serem ofertados aos clientes:

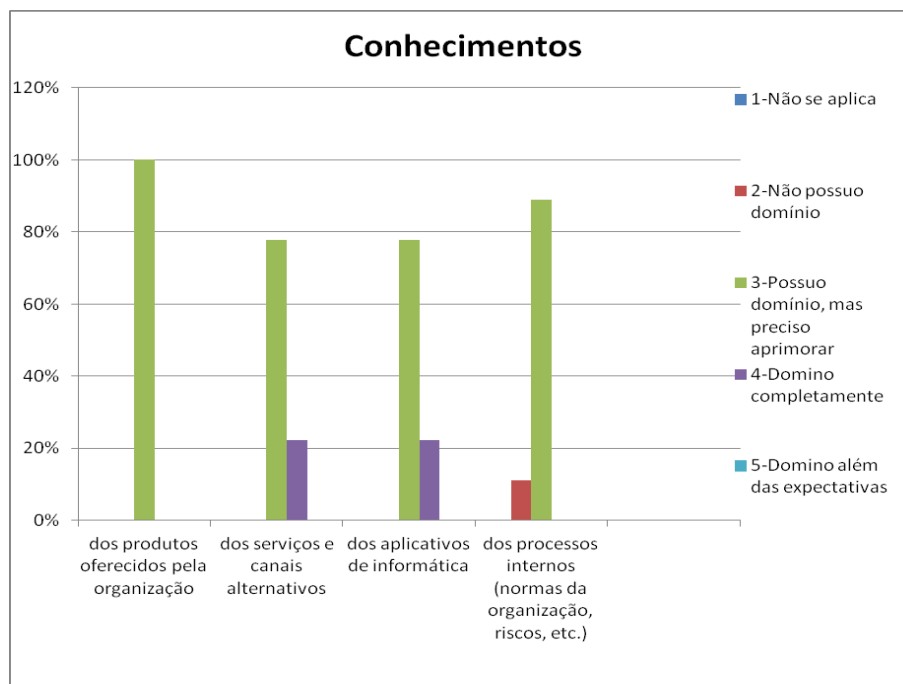


Gráfico 1: Conhecimentos  
Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2.2 Habilidades

Segundo alguns estudiosos como Brandão e Guimarães (2001), Conhecimento refere-se à informação, o saber o quê e o porquê. Enquanto que Habilidade está diretamente relacionada com a técnica, a capacidade e o saber como proceder, ou seja, Habilidade é a capacidade de utilizar, por meio de técnica, os conhecimentos adquiridos.

Na Agência Alfa, as Habilidades dos colaboradores do setor de atendimento negocial foram analisadas sob os aspectos: relacionamento com clientes, relacionamento com os colegas de trabalho, desempenho profissional e atividades de mercado (vendas e cobrança de dívidas), como demonstra a Tabela 7:

Tabela 7: Habilidades

HABILIDADES	1-Não se aplica	2-Não possuo domínio	3-Possuo domínio, mas preciso aprimorar	4-Domino completamente	5-Domino além das expectativas
comunicação interna (colegas de trabalho)	0%	0%	33,3%	66,7%	0%
comunicação externa (clientes)	0%	0%	44,4%	55,6%	0%
solução de problemas	0%	0%	77,8%	22,2%	0%
gerenciamento do tempo	0%	11,1%	33,3%	55,6%	0%
atendimento aos clientes	0%	0,0%	55,6%	44,4%	0%
vendas de produtos e serviços	0%	0,0%	55,6%	44,4%	0%
polivalência profissional	0%	22,2%	44,4%	33,3%	0%
negociar e renegociar dívidas	11,1%	22,2%	66,7%	0,0%	0%
<b>Total</b>	<b>1,4%</b>	<b>6,9%</b>	<b>51,4%</b>	<b>40,3%</b>	<b>0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

No público dos sujeitos pesquisados 66,7% e 55,6% afirmaram não possuir problemas quanto à **comunicação interna** e **externa** respectivamente. Por outro lado 33,3% e 44,4% disseram que, apesar de dominarem o conceito, precisam aprimorar-se, pois apresentam dificuldades em transmitir a mensagem aos interlocutores devido à linguagem técnica, apresentada pelo Banco, por meio dos normativos instrucionais.

Quanto à **solução e problemas** 77,8% dos colaboradores consideram que precisam se capacitar para melhorar este processo de ação, ou seja, precisam conhecer os normativos da instituição financeira. Em contra partida, 22,2% dominam completamente. Este último corresponde aos funcionários que possuem acima de 5 anos de trabalho no Banco, logo contam com uma experiência superior aos demais diante de problemas.

No **gerenciamento do tempo**, 11,1% dos entrevistados informaram que não possuem domínio desta competência. Enquanto 33,3% apresentaram necessidade de aprimoramento e, a maioria, 55,6% disse dominar completamente.

Nota-se um certo “equilíbrio” das competências **atendimento aos clientes** e **vendas de produtos e serviços**, sendo o total de 55,6% para os que acreditam

precisar de aprimoramento e 44,4% para os que afirmam dominar completamente. Isso mostra que o perfil dos bancários mudou isso porque, de acordo com a visão sistêmica da instituição, além de saber atender o cliente, é imprescindível que os funcionários possuam aptidões de vendedores e transmitam confiança e credibilidade quanto aos produtos e serviços oferecidos.

A **polivalência profissional** é a capacidade que um funcionário possui em exercer funções, atividades diferenciadas do setor a que este pertence. Neste caso, 44,4% dominam com algumas restrições, 33,3% dominam completamente e 22,2% não possuem domínio. Isso ocorre porque alguns funcionários tiveram, com maior frequência, rotatividade de setor, enquanto outros tiveram baixa ou nenhuma.

Segundo os sujeitos participantes da pesquisa, **negociar e renegociar dívidas** é uma competência um tanto complexa, haja vista exigir um vasto conhecimento das normas instrucionais e controles internos. Devido a este fato, 66,7% dos entrevistados reconhecem que, apesar de efetivar algumas transações, não dominam completamente. E, 22,2% assumem não possuir domínio algum sobre a competência exigida. Por outro lado, 11,1% informaram não se aplicar ao caso, isso porque o atendimento prestado por esta minoria corresponde a atendimentos “rápidos”, como por exemplo, entrega de cartões, atividades de câmbio, etc. Estes índices são demonstrados no Gráfico 2:

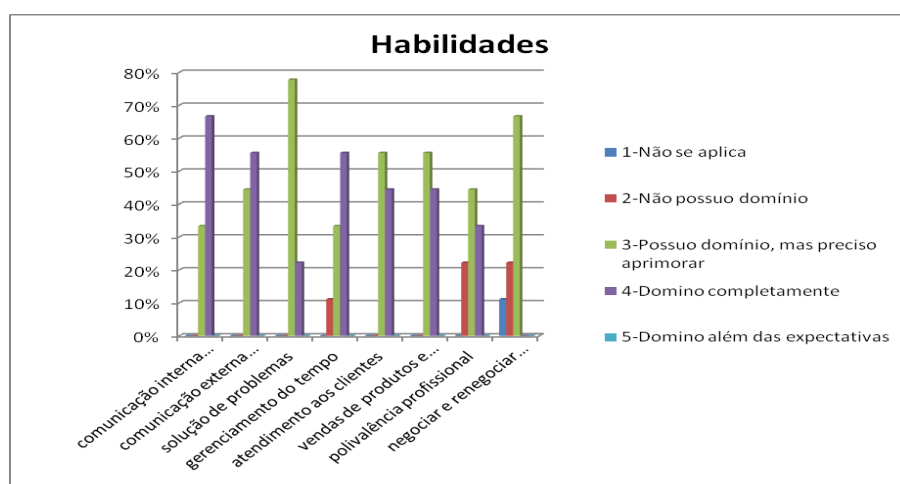


Gráfico 2: Habilidades

Fonte: Dados da pesquisa

Em suma, o que se pode ver é que, quanto às Habilidades, em mais de 90% dos casos, os colaboradores acreditam dominar esse quesito, mostrando que quanto

mais experiências e técnicas demonstradas maior também o nível de domínio destas competências.

#### 4.2.3 Atitudes

Enquanto os outros conceitos de competências abrangem o “o que fazer” , “como fazer” e “saber fazer”. A Atitude refere-se ao “querer fazer”, a “ação” e a “determinação” (Brandão e Guimarães 2001, p. 10).

A Tabela 3 apresenta os resultados levantados quanto ao quesito Atitudes. Para tal, foram feitas 10 perguntas, que representam características intrínsecas aos colaboradores, como demonstrada abaixo:

Tabela 8: Atitudes

ATITUDES	1-Não se aplica	2-Não possuo domínio	3-Possuo domínio, mas preciso aprimorar	4-Domino completamente	5-Domino além das expectativas
Aprimoramento profissional (cursos, palestras, etc)	0%	11,1%	66,7%	22,2%	0%
Agilidade	0%	0%	55,6%	44,4%	0%
Criatividade	0%	0%	55,6%	44,4%	0%
Empatia	0%	0%	22,2%	77,8%	0%
Equilíbrio emocional	0%	0%	33,3%	66,7%	0%
Tempestividade na resolução de problemas	0%	0%	88,9%	11,1%	0%
Persistência	0%	0%	44,4%	55,6%	0%
Saber ouvir	0%	0%	22,2%	77,8%	0%
Tomar decisões	0%	0%	66,7%	33,3%	0%
Paciência	0%	0%	33,3%	66,7%	0%
<b>Total</b>	<b>0%</b>	<b>1,1%</b>	<b>48,9%</b>	<b>50%</b>	<b>0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A maior parte dos entrevistados, 88,9% concordam que o **aprimoramento profissional** é de suma importância para o desenvolvimento da carreira, por isso investem em cursos auto-instrucionais, certificações internas e externas e em cursos



diversos da área financeira. Por outro lado, a maioria dos cursos auto-instrucionais devem ser realizados na Agência Alfa, no Banco, isso faz com que alguns colabores (8,3%) apresentem dificuldade para conciliar o atendimento ao cliente e o desenvolvimento da carreira profissional.

A **Agilidade** e a **Criatividade** representam as várias possibilidades de se resolver uma determinada situação. Neste quesito 55,6% confirmaram que precisam aprimorar e 44,4% dominam completamente. Estes correspondem a funcionários mais experientes, que seguem uma rotina baseada num planejamento diário.

A **empatia** foi citada por 77,8% dos colaboradores questionados como item fundamental para conquista e fidelização do cliente, por este motivo dominam completamente esta competência. Enquanto 22,2% dominam com algumas restrições, isso porque estes acreditam que há outros fatores que influenciam de igual modo a conquista do cliente, tais como confiança e credibilidade.

Grande parte (66,7%) dos sujeitos da pesquisa afirmaram dominar completamente a competência **equilíbrio emocional**. Já 33,3% informaram que se sentem um pouco de desconforto emocional quando executam suas atividades de trabalho sob pressão.

A **tempestividade na resolução de problemas** corresponde na realização das atividades negociadas no tempo combinado com o cliente, ou seja, é a responsabilidade assumida perante ao cliente. Apesar dos colaboradores concordarem quanto a importância desta competência, 88,9% dos entrevistados a dominam com algumas restrições, contra 11,1% que a dominam completamente. Isso ocorre devido fenômeno “tempo”, pois somente os funcionários que detêm comissão possuem jornada de trabalho de 8 horas, enquanto os postos efetivos trabalham durante 6 horas.

A **persistência** corresponde aos objetivos organizacionais (metas, acordos, etc) e pessoais (carreira profissional, etc). A persistência é uma competência onde 44,4% acreditam que dominam, mas que precisam se aprimorar e 55,6% dos entrevistados afirmam categoricamente que a dominam completamente. Argumentam alguns que fatores motivacionais estão ligados diretamente à esta competência.

**Saber ouvir** em muitos casos torna-se fundamental na resolução de algum problema ou uma situação é o que 77,8% dos colaboradores entrevistaram

explanaram, afinal de contas, segundo o *slogan* do mercado, “o cliente sempre tem razão”.

O processo de **tomar decisões** nas instituições financeiras é um tanto complexo, é o que se chama de *compliance*, onde são calculados os riscos pertinentes a cada decisão tomada. Isso justifica o valor de 66,7% dos funcionários que precisam aprimorar e o de 33,3% que afirmam dominar completamente esta competência, já que tal processo se restringe somente a alguns funcionários.

A **paciência**, assim como a educação, ética e demais competências aqui citadas, estão inclusas no conjunto de um atendimento por excelência. Concordando com este argumento, 66,7% dos entrevistados disseram que dominam completamente esta competência e que a pratica no diariamente no atendimento.

No gráfico 3 abaixo, é apresentado uma síntese sobre as atitudes dos colaboradores entrevistados:

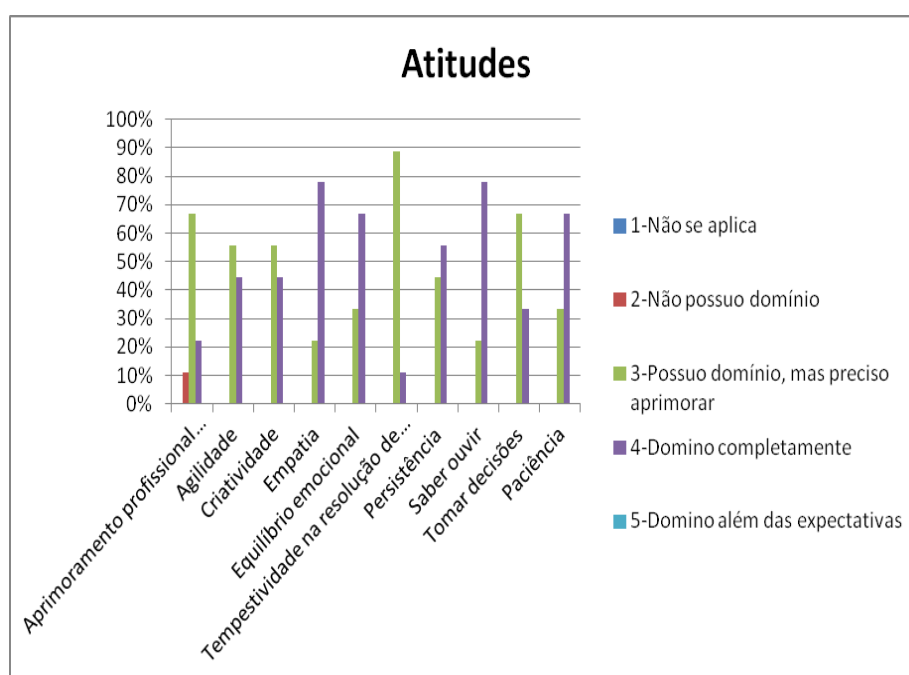


Gráfico 3: Atitudes  
Fonte: Dados da pesquisa

Pelos dados expostos no gráfico 3, observou-se que os funcionários possuem maior domínio das competências de caráter psicológico do que as de caráter técnico, isso porque as competências relacionadas à Atitude são intrínsecas.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho se propôs a identificar qual o nível de domínio das competências necessárias para um bom atendimento bancário, de acordo com o ponto de vista dos colaboradores da agência Alfa. Para isso, foi realizado um questionário estruturado, baseado na escala *Likert*, com questões fechadas para que os colaboradores pudessem identificar o nível de domínio destas competências.

Os primeiros resultados remeteram às idéias fordystas e tayloristas, onde as Competências foram identificadas como “produto final” da aprendizagem adquirida por meio dos Conhecimentos, das Habilidades e das Atitudes (Fleury e Fleury, 2001).

Nos itens relacionados ao Conhecimento, o “saber”, os colaboradores que responderam ao questionário informaram que apesar de deterem algum conhecimento destas competências, necessitam aprimorá-los. Provavelmente, isso ocorra porque o Banco investe em novos nichos do mercado desenvolvendo produtos para públicos específicos constantemente, ou seja, há sempre um produto novo a ser ofertado e aprendido.

No que se refere as Habilidades, o “saber como e o que fazer”, os funcionários que possuem maior rotatividade entre os setores de atendimento comercial apresentaram melhor desempenho das competências relacionadas ao cargo. A ampliação deste procedimento entre os setores favorece a interatividade entre os colaboradores e o desenvolvimento das competências requeridas, principalmente, no que se refere a segurança das informações, serviços e produtos ofertados aos clientes.

Quanto à Atitude, ou seja, o “querer fazer”, os sujeitos da pesquisa demonstraram que o nível de domínio é satisfatório, pois grande parte responderam que possuem domínio completamente da competência. Por estar diretamente relacionada à motivação, a atitude é um fator intrínseco e por isso não é considerada uma “ação”. Ela é um fator variante entre os indivíduos.

Conclui-se que, na Agência Alfa, o nível de domínio das competências relacionadas ao elemento “Conhecimentos” requer maior atenção, pois são as que apresentaram maior necessidade de aprimoramento. Apesar de ser possível a realização das atividades sem possuir um ou mais elemento que compõem o CHA, o

processo será considerado falho, pois não adianta “querer fazer” sem “saber fazer”, haja vista que o resultado final ficaria comprometido e não seria considerado eficiente. As competências somente serão eficientes se forem trabalhadas de maneira sinérgica, somente agindo desta maneira a excelência será atingida no atendimento bancário.

Os Limites da Pesquisa referem-se ao fato de que embora os dados revelem a percepção dos empregados sobre o nível das competências necessárias para um bom atendimento na Agência Alfa, não foi verificada a posição da organização como um todo. Recomenda-se que a pesquisa seja replicada nos demais setores voltados ao atendimento, como por exemplo, no setor de auto atendimento e caixa, além de outras agências, para que se possa verificar a percepção dos colaboradores quanto as competências individuais e organizacionais para um bom atendimento bancário, utilizando os conceitos e ferramentas científicas ofertadas pela Ciência da Administração para fundamentação dos fatores que influenciam a aprendizagem dos funcionários pertencentes a esta organização.

## REFERÊNCIAS

AGOSTINHO, Marcia Cristina Esteves. **"Administração Complexa": revendo as bases científicas da administração.** *RAE electron.*, São Paulo, v. 2, n. 1, jun. 2003. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1676-56482003000100016&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482003000100016&lng=pt&nrm=iso). acesso em 16 mar. 2011.

BARBALHO, Célia Regina Simonetti. **Mapeamento de Competências do Bibliotecário Universitário Brasileiro.** Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/71507007/SNBU2010>> acesso em 02 de nov. de 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** 3. Ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BECKER, Brian E. et al. **Gestão Estratégica de Pessoas com "Scorecard": interligando pessoas, estratégias e performance.** Rio de Janeiro: Campus, 2001

BORINI, Felipe Mendes; FLEURY, Maria Tereza Leme. **O desenvolvimento de competências organizacionais em diferentes modelos gerenciais de subsidiárias de empresas multinacionais Brasileiras.** *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 14, n. 4, ago. 2010 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552010000400002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552010000400002&lng=pt&nrm=iso)>. acesso em 21 mar. 2011.

BRANDAO, Hugo Pena. **Gestão de Desempenho por Competência no Banco do Brasil.** Disponível em <[http://www.aneel.gov.br/aplicacoes/intercambio/2009/arquivos/Palestras\\_25.11.2009/GestaoCompetenciasBB\\_Hugo%20Brandao.pdf](http://www.aneel.gov.br/aplicacoes/intercambio/2009/arquivos/Palestras_25.11.2009/GestaoCompetenciasBB_Hugo%20Brandao.pdf)> - acesso em 16 mar. 2011.

\_\_\_\_\_. *et al.* **Gestão de Desempenho Por Competências: Integrando uma Gestão Por Competências, o balanced scorecard e A Avaliação 360 Graus.** *Rev. Adm. Pública* , Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, outubro 2008. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122008000500004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000500004&lng=en&nrm=iso)>. acesso em 15 de março de 2011.

\_\_\_\_\_. BAHRY, Carla Patrícia. **Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências.** Disponível em <<http://pt.scribd.com/doc/62620714/Gestao-por-Competencias>> acesso em 14 de set. 2011.

BRUCE, C. **On competence**, 1996. Disponível em: Discussion list: <<http://www.ped.gu.se/biorn/phgraph/civil/conv/compet.html>>. acesso em 24 de jul. 2011.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDAO, Hugo Pena. **Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal**. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 7, n. 3, set. 2003. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552003000300003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552003000300003&lng=pt&nrm=iso)>. acesso em 05 maio 2011.

CÂMARA, Rosana Hoffman. **Análise comparativa entre as carreiras de pesquisa e de suporte à pesquisa na EMBRAPA: o enfoque da psicodinâmica**. FACE/UNB, 2007. Disponível em: <[http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/1562/1/Dissert\\_Rosana%2520Hoffman.pdf](http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/1562/1/Dissert_Rosana%2520Hoffman.pdf)> Acesso em: 14 de set. 2011.

CARBONE, Pedro Paulo *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão por Competências em Projetos: do mapeamento à certificação**, 2008. Disponível em: < <http://www.pmidf.org/encontrogp/palestras/pedro.pdf>>. Acesso em 07 de ago de 2011.

CARDOSO, Nemias Figueiredo; MATOS, Fátima Regina Ney. **Competências Organizacionais e Gestão Estratégica: um estudo em instituições financeiras públicas sob a ótica da visão baseada em recursos**. *REV. FACECLA*. Disponível em <<http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/article/viewFile/601/490>> - acesso em 26 maio 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Atlas, 1983.

DURAND, T. Forms of Incompetence. **Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management**. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências**. São Paulo: Ed. Gente, 2001.

FARIA, Sueli et alli. **Competências do profissional da informação: uma reflexão a partir da Classificação Brasileira de Ocupações**. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 34, n. 2, p.26-33, maio/ago, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v34n2/28552.pdf>>. acesso em: 24 de nov. 2011.

FLEURY, Maria Tereza Leme and FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. *Rev. adm. contemp.*[online]. 2001, vol.5, n.spe, pp. 183-196. ISSN 1982-7849. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=en&nrm=iso)>. acesso em 04 de abril de 2011.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **A nova administração pública e a abordagem da competência**. *Revista de Administração Pública*, v. 34, n. 3, maio/jun. 2000.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARB, Antonio Geraldo. (2001) - **A determinação das competências essenciais, no setor supermercadista da cidade de Manaus, segundo a percepção de gestores, funcionários e clientes**. Florianópolis. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina.

HERRANZ, A.S. & VEGA, R. DE LA (1999) – **Las Competências: Pasado y presente**. Capital Humano.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.

LOCH, Clésar Luiz; CORREIA, Guilherme Silveira. **A flexibilização do trabalho e da gestão de pessoas limitadas pela racionalidade instrumental**. *Revista de Ciências da Administração* – v.6, n.12, jul/dez 2004. Disponível em: <[http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCgQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.revistaoes.ufba.br%2Finclude%2Fgetdoc.php%3Fid%3D307%26article%3D224%26mode%3Dpdf&ei=QrJ4T63QD8\\_bggeQ66XmDg&usg=AFQjCNG5NkEyjaJ-sHJ1M8wROeQiwaX8tQ&sig2=tU7xk\\_VNM4l2RI5W7037xg](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCgQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.revistaoes.ufba.br%2Finclude%2Fgetdoc.php%3Fid%3D307%26article%3D224%26mode%3Dpdf&ei=QrJ4T63QD8_bggeQ66XmDg&usg=AFQjCNG5NkEyjaJ-sHJ1M8wROeQiwaX8tQ&sig2=tU7xk_VNM4l2RI5W7037xg)> acesso em 17 mar. 2011.

MARTINS, Luiz Alberto G. . **Visão baseada em recursos: estratégias competitivas de uma instituição privada no setor de saúde**. São Paulo, 2009. Disponível em: <[http://www.unip.br/ensino/pos\\_graduacao/strictosensu/administracao/download/adm\\_luizalbertogmartins.swf](http://www.unip.br/ensino/pos_graduacao/strictosensu/administracao/download/adm_luizalbertogmartins.swf)> acesso em 17 mar. 2011.

MELLO, Sérgio Carvalho Benício de; LEAO, André Luiz Maranhão de Souza; PAIVA JUNIOR, Fernando Gomes de. **Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia.** *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 10, n. 4, dez. 2006 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552006000400003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552006000400003&lng=pt&nrm=iso)>. acesso em 16 mar. 2011.

MENESES, Maria de Fátima Telino de; RIBEIRO, Kalina Lígena Lira de Miranda; ZAGO, Célia Cristina. **Aprendizagem organizacional e competências organizacionais: duas faces da mesma moeda?** Disponível em <[http://www.unifor.br/joomla/joomla/joomla/images/pdfs/pdfs\\_notitia/1444.pdf](http://www.unifor.br/joomla/joomla/joomla/images/pdfs/pdfs_notitia/1444.pdf)> - acesso em 26 maio 2011.

NASCIMENTO, Carla M. Dalla Vecchia do; BERNARDIM, Marcio Luis. **Avaliação de desempenho nos Bancos Públicos**, 2007. Disponível em <[http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista\\_Pos/P%C3%A1ginas/6%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/7-Ed6\\_CS-AvaDe.pdf](http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/6%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/7-Ed6_CS-AvaDe.pdf)> acesso em 01 de mar. 2012.

OLIVEIRA, Ângela Maria et al . **Mapeamento de competências em bibliotecas universitárias.** *Perspect. ciênc. inf.*, Belo Horizonte, v. 11, n. 3, dez. 2006 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-99362006000300006&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362006000300006&lng=pt&nrm=iso)>. acesso em 27 maio 2011.

PAIVA, Kely César Martins de; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas.** *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 12, n. 2, jun. 2008 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552008000200004&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552008000200004&lng=pt&nrm=iso)>. acesso em 23 mar. 2011.

PASQUALI , Luiz. **Psicometria: teoria e aplicações**. Brasília: Ed. da Universidade de Brasília, 1997.

PELEGRI, Marli Coimbra Tiago. **Gestão de Desempenho po Competências dos Funcionários do Banco do Brasil do Paraná**. Curitiba, 2008. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/26232/000744246.pdf?sequence=1>>. acesso em 18 maio 2011.

PIRES, Marcel Ginotti; MARCONDES, Reynaldo Cavaleiro. **Conhecimento, inovação e competência em organizações financeiras: uma análise sob o ponto de vista de gestores de bancos.** *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 8, n. spe, 2004 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552004000500005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552004000500005&lng=en&nrm=iso)>. acesso em 23 de Março de 2011.



PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June, 1990.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. São Paulo: Ed. Educator, 2001.

SANDBERG, Jörgen., **Human competence at work: an interpretative approach**. BAS. 1996.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. . **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

\_\_\_\_\_. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

UBEDA, Cristina Lourenço. **A gestão de competências em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento**. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-11092004-165136/pt-br.php>>. acesso em 24 mar. 2011.

VALENTIM, M. L. P. **Atuação profissional na área de informação**. São Paulo: Polis, 2004

VOLLMANN, T. E. (1996). ***The transformation imperative: achieving market dominance through radical change***. Boston, MA: Harvard Business School Press.

## APÊNDICES

### **Apêndice A – Carta de Apresentação da Pesquisa e de Orientação Geral aos Respondentes**

1 – Questionário baseado na Escala Tipo *Likert*, aplicados aos funcionários do setor de atendimento negocial da Agência Alfa em Jaru/ Rondônia.

Caro (a) colega, este questionário que lhe envio fundamenta a conclusão do Curso de Administração. Suas respostas serão de grande auxílio na identificação das competências necessárias aos funcionários do seguimento negocial para a execução de um bom atendimento aos clientes. Isso será de grande valia para o desenvolvimento da carreira profissional.

Saliento que esta pesquisa tem cunho exclusivamente acadêmico e que a identidade das pessoas que estão respondendo às estas questões serão preservadas e as informações aqui registradas não serão utilizadas para outros fins.

Obrigada.

Elosângela Albano de Oliveira

Jaru/RO

[elosangelabb@hotmail.com](mailto:elosangelabb@hotmail.com)



<b>COMPETÊNCIAS</b>	<b>ESCALA</b>				
<b>CONHECIMENTOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a) dos produtos oferecidos pela organização					
b) dos serviços e canais alternativos					
c) dos aplicativos de informática					
d) dos processos internos (normas da organização, riscos, etc.)					
<b>HABILIDADES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a) comunicação interna (colegas de trabalho)					
b) comunicação externa (clientes)					
c) solução de problemas					
d) gerenciamento do tempo					
e) atendimento aos clientes					
f) vendas de produtos e serviços					
g) polivalência profissional					
h) negociar e renegociar dívidas					
<b>ATITUDES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a) Aprimoramento profissional (cursos, palestras, etc)					
b) Agilidade					
c) Criatividade					
d) Empatia					
e) Equilíbrio emocional					
f) Tempestividade na resolução de problemas					
g) Persistência					
h) Saber ouvir					
i) Tomar decisões					
j) Paciência					

### Apêndice C – Questionário 1 – Quadro de respostas

COMPETÊNCIAS	ESCALA				
CONHECIMENTOS	1-Não se aplica	2-Não possuo domínio	3-Possuo domínio, mas preciso aprimorar	4-Domino completamente	5-Domino além das expectativas
a) dos produtos oferecidos pela organização	0	0	9	0	0
b) dos serviços e canais alternativos	0	0	7	2	0
c) dos aplicativos de informática	0	0	7	2	0
d) dos processos internos (normas da organização, riscos, etc.)	0	1	8	0	0
HABILIDADES	1-Não se aplica	2-Não possuo domínio	3-Possuo domínio, mas preciso aprimorar	4-Domino completamente	5-Domino além das expectativas
a) comunicação interna (colegas de trabalho)	0	0	3	6	0
b) comunicação externa (clientes)	0	0	4	5	0
c) solução de problemas	0	0	7	2	0
d) gerenciamento do tempo	0	1	3	5	0
e) atendimento aos clientes	0	0	5	4	0
f) vendas de produtos e serviços	0	0	5	4	0
g) polivalência profissional	0	2	4	3	0
h) negociar e renegociar dívidas	1	2	6	0	0
ATITUDES	1-Não se aplica	2-Não possuo domínio	3-Possuo domínio, mas preciso	4-Domino completamente	5-Domino além das expectativas
a) Aprimoramento profissional (cursos, palestras, etc)	0	1	6	2	0
b) Agilidade	0	0	5	4	0
c) Criatividade	0	0	5	4	0
d) Empatia	0	0	2	7	0
e) Equilíbrio emocional	0	0	3	6	0
f) Tempestividade na resolução de problemas	0	0	8	1	0
g) Persistência	0	0	4	5	0
h) Saber ouvir	0	0	2	7	0
i) Tomar decisões	0	0	6	3	0
j) Paciência	0	0	3	6	0

Quadro de respostas

Fonte: Dados da pesquisa